

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра философии и акмеологии

**Управление процессом высвобождения персонала  
в АО «НПК «Уралвагонзавод»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролер  
\_\_\_\_\_  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Исполнитель:  
Коровин Михаил Евгеньевич  
Студент группы БМ-53<sup>2</sup>НТ,  
4 курса, заочного отделения,  
Направление «38.03.03.  
Управление персоналом»  
(профиль «Служба персонала  
и кадровое консультирование»)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Научный руководитель:  
Блинова О.А.,  
канд. философских наук,  
доцент кафедры философии  
и акмеологии

\_\_\_\_\_  
(подпись)

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ВЫСВОБОЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД» .....	7
1.1. Общая характеристика деятельности АО «НПК «Уралвагонзавод» .....	7
1.2. Анализ системы управления персоналом АО «НПК «Уралвагонзавод» .....	16
1.3. Анализ процесса высвобождения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод» .....	23
Выводы по первой главе .....	29
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЦЕССОМ ВЫСВОБОЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД» .....	32
2.1. План мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод» .....	32
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод» ...	40
2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод» .....	48
Выводы по второй главе .....	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	56
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ ...	60
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 .....	66
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 .....	68
ПРИЛОЖЕНИЕ 3 .....	69
ПРИЛОЖЕНИЕ 4 .....	70

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся внешней среды, фирмы должны не только концентрировать внимание на своем внешнем окружении, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им адаптироваться к изменениям, происходящим в их окружении. В прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. Сейчас задача рационального использования трудового потенциала является исключительно важным вопросом такого управления, которое обеспечивает адаптацию фирмы к быстро меняющимся условиям ведения бизнеса.

Планирование высвобождения или сокращения персонала имеет существенное значение в процессе кадрового планирования. Вследствие рационализации производства или управления образуется избыток кадровых ресурсов. Своевременные перемещения, переподготовка, прекращение приема на вакантные рабочие места, а также осуществление социально-ориентированного отбора кандидатов на увольнение (в зависимости от возраста, стажа работы, семейного положения) позволяют регулировать внутриорганизационный рынок труда в процессе планирования сокращения персонала.

В управлении персоналом предприятия на первый план выходят вопросы оптимизации кадрового состава, которые важны для любой организации. Для оптимального использования кадрового потенциала предприятия важно провести кадровый анализ, разработать программу управления сотрудниками, выбрать наиболее эффективные методы руководства персоналом.

**Актуальность** данной работы в том, что в условиях экономической нестабильности высвобождение персонала – это частое явление. Поэтому для

сохранения устойчивости организации важно правильно провести процедуры сокращения персонала, избежать возможного в такой ситуации ухудшения социально-психологического климата. Вопрос о высвобождении персонала обычно возникает тогда, когда организации приходится перестраивать свою деятельность. В результате устраняется излишняя его численность и несоответствие предъявляемым требованиям, снижаются дополнительные расходы, вызванные низкой производительностью и качеством труда. Поэтому, с одной стороны, высвобождение – экономическая необходимость. С другой стороны – это вынужденная и крайне болезненная в социальном отношении мера. Поэтому при любой возможности высвобождения персонала стараются избежать или максимально смягчить его последствия, используя для этого все имеющиеся возможности.

Актуальность темы работы для АО «НПК «Уралвагонзавод» заключается в том, что в связи с уменьшением объема производства, которое возникло из-за экономической нестабильности, на предприятии проводится сокращение персонала. Данный процесс необходимо провести в соответствии с правилами трудового законодательства, найти варианты сокращения, которые максимально бы устроили обе стороны, избежать конфликтных ситуаций, а также простоя производства.

Противоречие состоит между тем, что объемы производства в АО «НПК «Уралвагонзавод» снижаются из-за отсутствия заказов, и тем, что количество персонала на предприятии остается прежним.

**Проблема** исследования – простой персонала и производственных мощностей вследствие несовершенства управления процессом высвобождения персонала.

**Целью** данной работы является изучение процесса высвобождения персонала и разработка плана мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод».

Для реализации данной цели поставлены следующие задачи:

- проанализировать теоретические аспекты управления процессом высвобождения персонала в организации;
- проанализировать систему управления персоналом АО «НПК «Уралвагонзавод»;
- проанализировать процесс высвобождения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод»;
- разработать план мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод»;
- разработать нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическую эффективность мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод».

Объект исследования – процесс высвобождения персонала.

**Предмет исследования** – управление процессом высвобождения персоналом в АО «НПК «Уралвагонзавод».

Теоретической и методологической основой работы послужили исследования таких российских ученых, как Д.А. Аширов, В.Р. Веснин, А.Я.Кибанов, С.К. Мордовина, В.А. Спивак.

При проведении исследования применялись следующие **методы**:

- теоретические – анализ, синтез, классификация, систематизация, теоретическое обобщение;
- эмпирические – описание, сравнение, сбор данных.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по каждой главе, заключения, списка использованных источников и приложений.

Во введении представлен научный аппарат исследования: актуальность темы, противоречие, проблема исследования, рассмотрены цель, задачи, объект, предмет.

В первой главе «Анализ управления процессом высвобождения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод» дана общая характеристика деятельности АО «НПК «Уралвагонзавод» и цеха 380, представлены

результаты анализа системы управления персоналом организации и результаты анализа управления процессом высвобождения персонала в организации, выявлены основные проблемы.

Во второй главе «Разработка мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод» представлен план мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод», разработано необходимое нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическая эффективность мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод».

В заключении сформулированы основные выводы по задачам исследования.

В приложениях содержатся разработанные проекты документов, необходимых для нормативно-правового обеспечения внедрения мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод».

## **ГЛАВА 1. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ВЫСВОБОЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»**

### **1.1. Общая характеристика деятельности АО «НПК «Уралвагонзавод»**

Акционерное общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского» возглавляет интегрированную структуру, объединяющую более 20 промышленных предприятий, научно-исследовательских институтов и конструкторских бюро в России и Европе. На протяжении многих лет он лидирует в отечественном грузовом железнодорожном машиностроении и обладает мощным техническим и интеллектуальным потенциалом.

Акционерное общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского» создано в соответствии с Федеральным законом «О приватизации государственного и муниципального имущества» от 21 декабря 2001г. №178-ФЗ путем преобразования федерального государственного унитарного предприятия «Производственное объединение Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского на основании Указа Президента РФ «Об акционерном обществе Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод» от 27 августа 2007г. №1102 и распоряжения Правительством РФ от 15 октября 2007г. №1422 и является его правопреемником.

Учредителей Общества является РФ в лице Федерального агентства по управлению федеральным имуществом.

Уралвагонзавод ведет свою историю с 1931 года, когда началось его строительство в системе Урало-Кузбасского военно-промышленного центра.

11 октября 1936 года с конвейера сошли первые большегрузные вагоны. Только за предвоенный период Уралвагонзавод изготовил 35 400 платформ, полувагонов (гондол), крытых вагонов. Это в два раза

больше, чем выпустили все вагоностроительные предприятия СССР за годы первой и второй пятилеток.

В августе 1941 г. по решению Государственного комитета обороны на базе Уралвагонзавода и 12 эвакуированных предприятий был создан Уральский танковый завод № 183 имени Коминтерна. За 2 месяца производство было перестроено на выпуск военной продукции. Каждый третий танк, принявший участие в боевых действиях, сошел с конвейера Уральского танкового завода. Всего за годы войны на площадях УТЗ было собрано 25 тысяч боевых машин.

С танка Т-34 началась отечественная конструкторская школа танкостроения. Послевоенные танки от Т-44 до Т-62 сохраняли боевые традиции Т-34. За его создание и организацию производства Уралвагонзавод был награжден орденами Ленина (1970) и Октябрьской Революции (1976).

Новая генерация российских танков – ракетно-пушечный танк Т-90С с реактивной броней и оптико-электронной системой подавления огня по совокупности боевых и технических характеристик не только не уступает лучшим танкам других стран, но и по многим параметрам их превосходит.

Продолжением конструкторской мысли танкостроителей стали машины технического обеспечения инженерного вооружения, которые используются не только в военных, но и в мирных целях: помогают в ликвидации последствий аварий, катастроф, землетрясений.

Около 100 тысяч единиц бронетехники выпущено УВЗ, начиная с 1941 года, – и это безусловный мировой рекорд в танкостроении.

Сегодня УВЗ – многопрофильное машиностроительное объединение, выпускающее около 200 видов продукции.

На предприятии были разработаны и в 1990-е гг. введены в серийное производство самые современные образцы высокоэффективных дорожно-строительных и коммунальных машин.

В соответствии с задачами приоритетного национального проекта «Аграрно-промышленный комплекс», специалистами УВЗ был разработан и



поставлен в серийное производство универсально-пропашной трактор РТМ-160.

УВЗ – крупнейший в России разработчик и изготовитель различных типов грузовых вагонов, полувагонов, грузовых тележек, контейнер-цистерн. Они – его визитная карточка. С 1979 года предприятие перешло на выпуск цельнометаллических полувагонов. Всего с конвейера завода сошло около миллиона вагонов различного назначения.

Цистерностроение началось с криогенного производства объединения (создано в 1954 г.). УВЗ внес значительный вклад в проектирование и изготовление систем и оборудования для запуска искусственных спутников Земли (начиная с запуска первого 4 октября 1957 г.), и пилотируемых орбитальных кораблей, многоразовой космической системы «Энергия-Буран», а также участвовал в международной программе «Морской старт».

Выполнять масштабные проекты объединению помогает мощный интеллектуальный и технологический потенциал. На УВЗ сформирована сильнейшая научная школа, представленная Уральским конструкторским бюро вагоностроения, Уральским конструкторским бюро транспортного машиностроения, Уральским научно-технологическим комплексом, Центром исследований и испытаний материалов и другими опытно-конструкторскими подразделениями всероссийского уровня.

УВЗ – это предприятие с высокой культурой производства, основанной на сложившихся технологических и интеллектуальных традициях.

Общество является юридическим лицом. Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

В своей деятельности Общество руководствуется законодательством РФ, а также настоящим уставом.

Общество вправе участвовать самостоятельно или совместно с другими юридическими и физическими лицами в других коммерческих и некоммерческих организациях на территории РФ и за ее пределами в соответствии с действующим законодательством РФ и законодательством соответствующего иностранного государства.

Общество проводит работы, связанные с использованием сведений, составляющих государственную тайну, в установленном законодательством РФ порядке.

Общество осуществляет мероприятия по гражданской обороне и мобилизационной подготовке в соответствии с законодательством РФ.

Акционерное общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского» включает в себя металлургическое, вагоноборочное, механосборочное, ремонтно-механическое, инструментальное и другие производства, позволяющие обеспечивать замкнутый цикл выпуска продукции. Четыре конструкторских бюро, в том числе головное в отрасли грузового вагоностроения, и два института дают возможность корпорации осваивать современные технологии, успешно разрабатывать и внедрять в серийное производство новые модели транспорта и спецтехники.

В мае 2013 года советом директоров утверждена «Стратегия развития АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» на период до 2020 года», основными элементами которой выступили: миссия, стратегические цели и мероприятия.

Миссия АО «НПК «Уралвагонзавод»: укрепление обороноспособности и развитие транспортной инфраструктуры Российской Федерации путем создания высокотехнологичных инновационных продуктов военного, специального и гражданского назначения.

В рамках Стратегии разработаны стратегии дивизиона спецтехники, дивизиона железнодорожной техники и дивизиона дорожно-строительной техники.

При разработке Стратегии отдельное внимание уделено таким направлениям деятельности, как безопасность, корпоративная социальная ответственность.

Ориентир на инновационное развитие, выбранный Корпорацией как приоритетный, позволит рационально и эффективно использовать научно-технический потенциал, увеличить вклад науки и техники в развитие экономики и реализацию важнейших социальных задач.

Намеченные в Стратегии к реализации мероприятия по достижению поставленных стратегических целей направлены на повышение стоимости бизнеса и инвестиционной привлекательности Корпорации, в том числе на:

- оптимизацию организационной и юридической структуры Корпорации, создание управляющей компании;
- внедрение эффективных систем корпоративного управления, внутреннего контроля, управления рисками, подготовки отчетности в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности и финансового планирования;
- оптимизацию бизнеса и производственных процессов;
- развитие и создание нового продуктового ряда, включая стратегические альянсы;
- совершенствование продвижения продукции;
- совершенствование послепродажного обслуживания;
- расширение географии продаж и выход на новые рынки.

Совокупность стратегических мероприятий по основным функциональным направлениям к 2020 году совместно с реализацией продуктовых стратегий дивизионов специальной техники, железнодорожной техники и дорожно-строительной техники позволит в стоимостном выражении:

- увеличить в 5 раз объем продаж на рынке спецтехники;

- увеличить долю Корпорации на рынке грузовых вагонов России и увеличить более чем в 1,5 раза объем продаж на рынке железнодорожной техники;

- увеличить в 1,5 раза объем продаж Корпорации на рынке дорожно-строительной техники.

В проходящей полномасштабной реконструкции производства корпорация сотрудничает с ведущими отечественными и мировыми фирмами. На эти цели ежегодно инвестируется от полутора до двух миллиардов рублей собственных и привлеченных средств. Динамично развиваясь, Уралвагонзавод добился устойчивости, которая позволяет и в кризисные времена успешно двигаться по намеченному курсу.

Генеральными партнерами Уралвагонзавода являются крупнейшие отечественные перевозочные компании, а также Министерство обороны РФ и ОАО «Рособорнэкспорт».

С 2 марта 2017 г. АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод» возглавляет генеральный директор Александр Потапов.

Днём рождения Уралвагонзавода считается 11 октября 1936 года, когда с его конвейера сошли первые грузовые полувагоны. Уралвагонзавод занесен в книгу рекордов Гиннеса как самое большое по площади машиностроительное предприятие.

Политика в области качества АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» соответствует Миссии корпорации, является неразрывной частью общей политики, отражает её стратегические цели, задачи и основные направления деятельности, обеспечивающие достижение устойчивого успеха и гарантирующие имидж надежной, непрерывно развивающейся научно-производственной корпорации [64].

Производственная площадь предприятия составляет 1 300 тыс. м<sup>2</sup>; среднесписочная численность работающих – более 35 000 чел., в т.ч. производственных рабочих – около 30 000 чел.

В таблице 1 представлена динамика показателей отчета о прибылях и убытках предприятия Уралвагонзавод.

Таблица 1 – Динамика, состав и структура прибыли предприятия в 2014-2016 гг.

Показатель	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	сумма, тыс.руб.	доля, %	сумма, тыс.руб.	доля, %	сумма, тыс.руб.	доля, %
Прибыль от продажи продукции	408509	95,95	1243655	108,26	2855919	149,44
Проценты к получению	27	0,01	193	0,02	4704	0,25
Проценты к уплате	77483	18,20	109216	9,51	245692	12,86
Сальдо прочих операционных доходов и расходов	-3048	-0,72	33028	2,87	-22522	-1,18
Внереализационные доходы	124356	29,21	232529	20,25	319877	16,74
Внереализационные расходы	26601	6,25	251420	21,89	1001191	52,39
Прибыль до налогообложения	425760	100,00	1148769	100,00	1911095	100,00
Чистая прибыль	320064	75,17	862769	75,10	1381968	72,31

По данным таблицы 1 в динамике балансовая прибыль в 2015 г. возросла на 723009 тыс.руб. или на 169,82% по сравнению с 2014 г. В 2016 г. балансовая прибыль составила 1911095 тыс.руб. Это на 762326 тыс.руб. больше, чем в 2015 г. Значительно уменьшили общую сумму полученной прибыли внереализационные расходы, т.е. расходы, возникающие в связи с хозяйственными операциями и фактами хозяйственной жизни, не относящимися к обычным видам деятельности и прочей операционной деятельности. В связи с тем, что внереализационные расходы не относятся к числу расходов, объективно необходимых для ведения хозяйственной деятельности, снижают возможности предприятия в финансировании расширенного воспроизводства, специалистам планово-экономических служб следует изучить состав и структуру внереализационных расходов, изыскать резервы их оптимизации и принять необходимые управленческие решения. Прибыль от продаж в 2016 г. выросла по сравнению с 2014 г. почти

в 7 раз, что объясняется погашением долга заказчиками за поставленную военную технику.

В 2016 г. головное предприятие корпорации УВЗ по экономическим показателям вышло на уровень показателей рекордного 2012 г. Изготовлено товарной продукции на сумму более 101 млрд руб. К уровню 2015 г. рост составил 23,7%. В рамках государственного оборонного заказа в 2016 г. проведены капитальный ремонт и модернизация спецтехники. Поставка запчастей и комплектующих военного назначения по спецкооперации осуществлялась в соответствии с заключенными договорами. Выполнялись работы в рамках экспортных контрактов.

Высвобождение персонала на предприятии, рассматривается на примере цеха № 380. Все процессы, проходящие на предприятии, непосредственно отражаются и на работе данного цеха. Помимо этого, цех № 380 является одним из важных цехов на предприятии. Поэтому для более детального изучения проблем, возникающих в процессе высвобождения, взят именно данный цех.



Рис. 1 – Вагонная тележка

Цех № 380: вид деятельности цеха – сборочное производство вагонных тележек (рисунок 1), механическая обработка рамы боковой и балки надрессорной, численность работников цеха – 1015 чел. (по данным на 1 января 2017 г.), количество участков – 4.

В настоящее время цех № 380 собирает две модели тележек – серийную 18-100 и 18-194-1 с максимальной нагрузкой от колесной пары на рельсы 25 тонн, которая идет только на вагоны модели 12-196-01. Кроме того, в цехе освоили еще одну модель 18-555.

Цех 380 – одно из подразделений, которое участвует в создании железнодорожной техники – здесь собирают вагонную тележку.

Из цеха № 563 поступают литые заготовки – боковая рама и надрессорная балка, которые идут на механическую обработку. Для этого используются агрегатно-фрезерные и агрегатно-сверлильные станки. Недавно в рамках техперевооружения были запущены три обрабатывающих центра. Все новинки производства Испании фирмы «DANOBAT». Два из них задействованы на обработке надрессорных балок и один – на обработке боковых рам.

В обеспечении цеха № 380 необходимыми комплектующими для сборки вагонной тележки участвуют еще несколько цехов. Например, из цеха 385 поступают колесные пары, а из кузнечного № 2 (630) – пружины. Когда рама и балка обработаны и сданы представителям БТК, начинается сборка тележки. Она включает в себя пять позиций: установка боковых рам на колесные пары, триангелей рычажно-тормозной передачи, надрессорной балки и рессорного подвешивания, сборка рычажно-тормозной передачи и финишная – установка колпаков и балки авторежима.

После успешной сдачи продукции службе БТК и представителям Центра технического аудита вагонная тележка по подземному тоннелю перемещается в цех № 320 на главный вагоносборочный конвейер.

## 1.2. Анализ системы управления персоналом АО «НПК «Уралвагонзавод»

Деятельность по управлению персоналом в АО «НПК «Уралвагонзавод» является функциональными обязанностями Дирекции по персоналу. Схему организационной структуры управления Дирекции по персоналу АО «НПК «Уралвагонзавод» проиллюстрируем на рисунке 2.



Рис. 2 – Схема организационной структуры управления Дирекции по персоналу АО «НПК «Уралвагонзавод»

Дирекция по персоналу – это структурное подразделение организации, подчиняющееся непосредственно директору. Подразделение обеспечивает



набор, отбор, подготовку, расстановку и рациональное использование кадров в соответствии с их деловыми качествами, контролирует исполнение руководителями подразделений распоряжений и приказов по вопросам работы с кадрами, осуществляет контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия.

В структуру отдела кадров входят 9 бюро.

Начальник отдела кадров, у которого есть два заместителя, подчиняется непосредственно Директору по управлению персоналом.

Непосредственно в цехе функции управления персоналом возложены на менеджера по кадрам, в обязанности которого входит проводить анализ текучести кадров, изучать состояние трудовой дисциплины, руководить организацией обучения, анализировать уровень знаний и квалификации рабочих, инженерно-технических работников и специалистов.

В ходе увольнения со стороны АО «НПК «Уралвагонзавод» разработаны следующие этапы оформления увольнения персонала:

- написание сотрудником заявления об увольнении с раскрытием причины увольнения;
- передача заявления руководителю структурного подразделения для оформления и передачи в отдел кадров;
- прием службой конфиденциальной документации от увольняющегося сотрудника всех числящихся за ним документов, баз данных, носителей информации, изделий, материалов, с которыми он работал, проверка их комплектности, полноты и оформление приема в описи исполнителя или актом;
- сдача сотрудником пропуска для входа в цех, всех ключей и печатей, запрещение сотруднику входить в рабочее помещение с использованием знания шифра кодового замка;
- проведение сотрудником службы безопасности или службы персонала беседы с сотрудником с целью напоминания ему об обязательстве сохранения в тайне тех сведений, которые ему были доверены по работе,

предупреждение сотрудника о запрещении использования этих сведений в личных целях, выяснение причины увольнения и места новой работы;

- подписание сотрудником обязательства о неразглашении им конфиденциальных сведений после увольнения;

- документальное оформление увольнения в соответствии с общими правилами, установленными ТК РФ;

- прием от сотрудника пропуска для входа на завод, выдача ему трудовой книжки и расчета по заработной плате.

Беседа с увольняющимся сотрудником имеет целью предотвратить утрату информации или ее неправильное использование бывшим сотрудником в результате его природной или умышленной забывчивости. Увольняющемуся сотруднику напоминают, что он подписывал при поступлении на работу обязательство (подписку) о неразглашении коммерческой тайны.

Способы и методы реализации в области управления персоналом, а также процедурные аспекты каждого элемента системы управления человеческими ресурсами регулируются соответствующими внутренними нормативными документами организации. Были изучены следующие документы предприятия, относящиеся к деятельности по управлению персоналом: Положение о комитете по кадрам и вознаграждениям при Совете директоров; Кодекс социальной этики; Коллективный договор; штатное расписание; табель учета рабочего времени; личные карточки Т-2; приказы по личному составу и др.

Обеспеченность квалифицированными кадрами является одним из важнейших факторов, воздействующих на качество управления и эффективность деятельности предприятия, поэтому обратимся к анализу и оценке уровня кадровой обеспеченности цеха 380.

Что касается в целом АО «НПК «Уралвагонзавод», численность работников на 1 января 2017 г. составила 28876 чел., из них:

- основных рабочих 14055 чел.;

- вспомогательных рабочих 9912 чел.;
- РСС 4909 чел.

Проанализируем динамику движения персонала цеха № 380, а также проведем классификацию работников цеха по возрасту (таблица 2), по стажу работы, по профессиям.

Таблица 2 – Классификация персонала по возрасту

Возраст	Кол-во персонала			
	2014	2015	2016	% соотношение
От 18 до 30 лет	274	270	271	27
От 30 до 45 лет	265	266	263	26
От 45 до 60 лет	326	322	324	32
Свыше 60 лет	150	158	157	15

На основании данных таблицы 2 можно сделать вывод о том, что самая многочисленная группа персонала по возрасту – от 45 до 60 лет (32%), самая малочисленная группа по возрасту – «свыше 60» (15%).

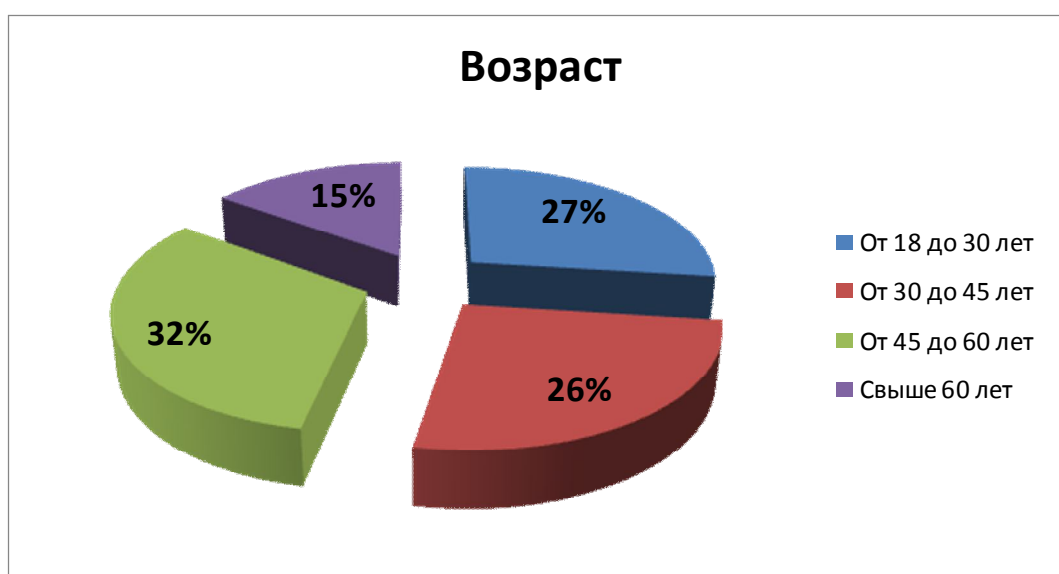


Рис. 3 – Классификация персонала по возрасту

Однако в цехе достаточное количество молодежи – от 18 до 30 лет (27%), что наглядно представлено на рисунке 3.

Таблица 3 – Классификация персонала по стажу работы на предприятии

Возраст	Кол-во персонала			
	2014	2015	2016	% соотношение
От 1 до 10 лет	196	199	198	20
От 10 до 20 лет	255	252	253	25
От 20 до 30 лет	289	289	288	28
От 30 до 40 лет	165	164	164	16
Более 40 лет	110	111	112	11

Исходя из данных таблицы 3 можно сделать вывод о том, что люди работают в цехе на протяжении многих лет. 288 чел. (28%) работают от 20 от 30 лет. Также в цехе есть работники, чей трудовой стаж в цехе составляет более 40 лет. Это говорит о том, что люди готовы долгие годы работать на одном предприятии.

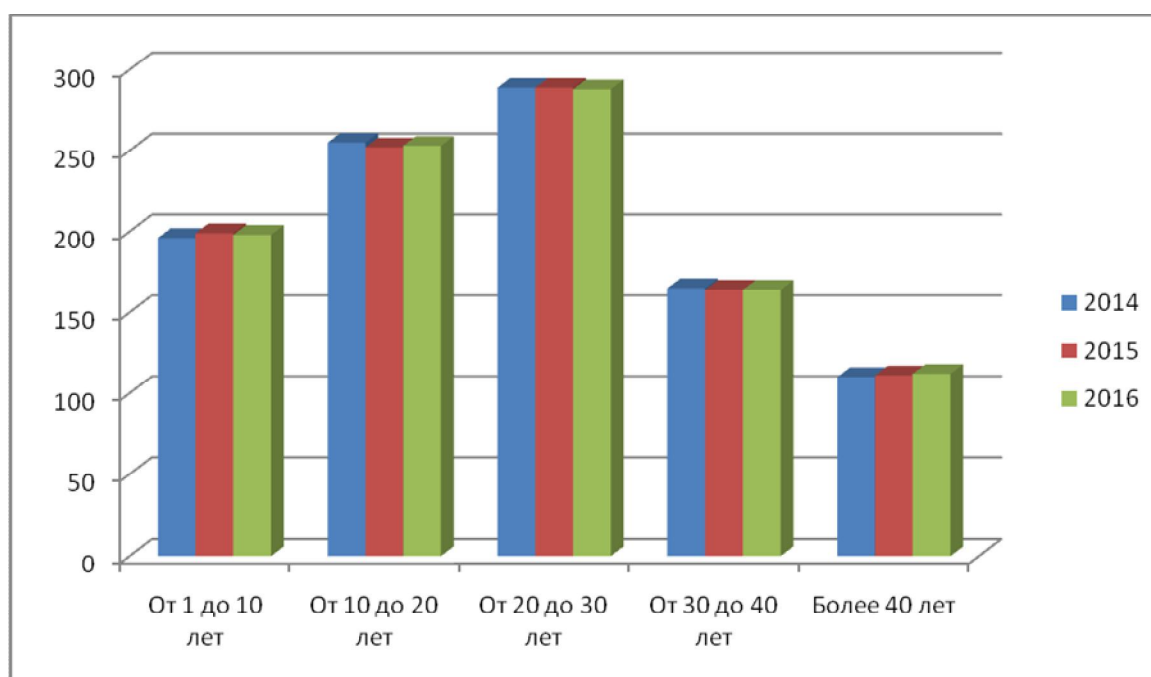


Рис. 4 – Классификация персонала по стажу работы на предприятии

Структура персонала цеха № 380 за последние три года существенно не менялась, что наглядно представлено на рисунке 4, в т.ч. по причине низкого уровня текучести кадров.

Таблица 4 – Классификация персонала по профессиям

Возраст	Кол-во персонала			
	2014	2015	2016	% соотношение
Начальники (заместители)	25	25	25	2
Мастера	39	39	39	4
Бригадиры	46	46	45	5
Рабочие	905	905	906	89

Как видим по данным таблицы 4, самую многочисленную группу по основанию «Профессия» составляют рабочие – 906 чел. (89%), бригадиры, мастера и начальники занимают малую часть от общего состава цеха. При этом на протяжении последних трех лет это соотношение не менялось.

Таблица 5 – Динамика движения персонала цеха № 380

Месяц	2014	2015	2016
Январь	4	3	2
Февраль	3	5	3
Март	5	6	1
Апрель	4	1	4
Май	1	3	0
Июнь	2	5	5
Июль	3	4	3
Август	-	3	2
Сентябрь	3	2	-
Ноябрь	2	-	3
Декабрь	2	2	4
ИТОГО:	29 чел. (из них: 15 по инициативе работника, 14 – выход на пенсию)	34 чел. (из них: 14 по инициативе работника, 2 – по инициативе работодателя, 18 – выход на пенсию)	27 чел. (из них: 13 по инициативе работника, 3 – по инициативе работодателя, 11 – выход на пенсию)
Уровень текучести кадров	2,9%	3,3%	2,7%

Исходя из приведенной динамики движения персонала (таблица 5), можно сделать вывод о том, что значительный рост или увеличение количества движения персонала не наблюдается. Основные причины увольнения – увольнение по инициативе работника, выход на пенсию.

За три года в цехе № 380 было уволено пять человек по инициативе работодателя. Причина – окончание срока контракта (срочного договора).

За отчетный период (2016 г.) было принято на работу в цех 32 чел. Стоит отметить, что данное количество принятых человек крайне мало. Для сравнения за прошлые периоды (в среднем) количество принятого персонала было на 150% больше, чем в 2016 г. Это связано с нестабильной экономической ситуацией на предприятии. Уволено в 2016 г. было 27 чел. Среди вновь принятых 68% составляет молодежь до 30 лет.



Рис. 5 – Уровень текучести кадров цеха № 380

Такой ключевой показатель как текучесть кадров находится на низком уровне (от 2,7 до 3,3% в год), что наглядно представлено на рисунке 5.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что количество персонала в цехе за последние три года существенно не изменилось, самая многочисленная группа по возрасту – от 45 до 60 лет (32%), самый длительный стаж работы на предприятии 20 – 30 лет (28%), в цехе преобладают сотрудники рабочих специальностей (89%).

Можно сделать вывод, что в целом система управления персоналом цеха соответствует потребностям предприятия.

### **1.3. Анализ управления процессом высвобождения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод»**

Рассмотрим понятие управления процессом высвобождения персонала.

По определению В.В. Арутюнова, И.В. Волынского, высвобождение персонала – это «вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников» [15, с. 11].

По определению Д.А. Аширова, управление высвобождением персонала – это «вид деятельности, осуществляемый администрацией организации и службой управления персоналом в связи с увольнением работников в рамках требований Трудового кодекса РФ и предусматривающий разработку и реализацию мероприятий по оптимизации численности персонала, экономической и социально-психологической поддержке увольняемых работников» [16, с. 24].

По нашему мнению, учитывая функции управления (планирование, организация, мотивация, контроль) под управлением процессом высвобождения персонала можно понимать деятельность по планированию, организации, мотивации, контролю комплекса мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке при увольнении сотрудников, целью которого является снижение количества персонала.

При этом А.Я. Кибанов акцентирует внимание на том, что «следует различать понятия «высвобождение» и «увольнение». Увольнение – это прекращение трудового договора (контракта) между администрацией (работодателем) и сотрудником.

Планирование высвобождения, или сокращения, персонала имеет существенное значение в процессе кадрового планирования. Вследствие рационализации производства или управления образуется избыток кадровых ресурсов. Своевременные перемещения, переподготовка, прекращение

приема на вакантные рабочие места, а также осуществление социально ориентированного отбора кандидатов на увольнение (в зависимости от возраста, стажа работы, семейного положения и количества детей, возможности получения работы на внешнем рынке труда и т.п.) позволяют регулировать внутриорганизационный рынок труда в процессе планирования сокращения персонала» [48, с. 383].

По мнению Б.Л. Еремина, высвобождение «является более широким понятием, содержащим совокупность комплексных мероприятий по бесконфликтному кардинальному изменению условий жизнедеятельности индивидов» [28, с. 198].

Важно дать определение термину аутплейсмент – это «форма расторжения трудового договора между предприятиями и работниками, предусматривающая привлечение специализированных организаций в целях оказания заинтересованным лицам помощи при трудоустройстве. Услуги посреднической организации оплачивает предприятие, с которым увольняемый сотрудник расторгает соглашение. Участие в процедуре расторжения трудового договора независимой третьей стороны позволяет снять напряженность и найти компромиссное решение» [63].

Н.А. Александрова подчеркивает, что в международной практике все большее признание получает тезис о том, что «риски и отрицательные последствия экономических и технических перемен и обусловленное ими сокращение персонала должны равномерно распределяться между работодателями, работниками и обществом в целом» [14, с. 68].

«Данный подход предполагает:

- предварительное уведомление работников и органов власти о предстоящем высвобождении работников;
- анализ возможностей избежать или минимизировать предполагаемое сокращение;
- специальные мероприятия по смягчению отрицательных последствий высвобождения для работников, включая поддержание их доходов,



финансовые и иные стимулы к повышению профессиональной и географической мобильности» [14, с. 69].

Альтернативой увольнению является гибкая политика занятости. Она состоит в «мероприятиях, направленных на поддержание и рационализацию численности рабочей силы, предотвращение массовых увольнений. Основными инструментами такой политики являются:

1) Прекращение найма, когда на освобождающееся место не принимаются новые сотрудники.

2) Сокращение рабочего времени. Это достигается путем снижения для всех продолжительности рабочего дня и (или) рабочей недели, отмены или сокращения внутреннего совместительства и сверхурочных работ и т.п.

3) Разделение должностей между двумя и более работниками. Его положительной стороной для организации является возможность интенсификации труда исполнителей.

4) Прекращение выдачи заказов на сторону.

5) Предоставление неоплачиваемых отпусков.

6) Аутплейсмент» [14, с. 71].

Первоочередная задача руководства – сделать мероприятия по высвобождению персонала максимально комфортными для работников и юридически безопасными для организации.

Теперь проведем анализ управления процессом высвобождения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод».

Среди мероприятий, относящихся к высвобождению персонала, применяются:

- приостановление найма новых работников на открывающиеся вакансии;
- выплаты работникам по причине простоя 2/3 от заработной платы.

Среди документов, применяемых в АО «НПК «Уралвагонзавод» по управлению высвобождением персонала, применяются:

- непосредственно приказы о сокращении численности штата, об оптимизации численности персонала, об увольнении;

- сравнительная таблица по определению преимущественного права при сокращении численности по цехам, в которой собраны подробные сведения о работниках цехов, работающих по профессии, в т.ч. сведения о стаже, образовании, наличии преимущественного права и другие необходимые сведения для решения работодателем вопроса о том, какие именно работники подлежат увольнению в связи с сокращением численности работников;

- списки вакансий, которые предлагаются высвобождаемым работникам.

В Коллективном договоре АО «НПК «Уралвагонзавод» отсутствует информация об управлении процессом высвобождения персонала.

Следовательно, в настоящее время в АО «НПК «Уралвагонзавод» отсутствуют Положения, инструкции и другие документы, которые бы регламентировали в целом управление процессом высвобождения персонала.

Отсюда возникают различные нарушения процедуры высвобождения персонала, которые подтверждаются решениями судов о восстановлении на работе.

Проведенный анализ показал наличие судебных исков к АО «НПК «Уралвагонзавод» незаконно сокращенных (высвобожденных) работников, определения судов о восстановлении работников на работе.

Например, согласно Решению Дзержинского районного суда города Нижний Тагил Свердловской области по делу № 2-1203/2017 от 09.08.2017. [11] и ряду других судебных решений, судом выявлены следующие нарушения установленной законом процедуры:

- не были предложены истцу все имеющиеся вакансии в Обществе;
- в уведомлении о предстоящем сокращении не указан приказ, который указан как основание для сокращения истца в тексте приказа об увольнении;

– в структурном подразделении имеются работники, чьи квалификация и опыт ниже сокращаемого.

При этом вышестоящие судебные инстанции (по рассмотренным нами решениям суда) решения районного суда оставляют без изменения, апелляционные жалобы истца (АО «НПК «Уралвагонзавод») на решения районного суда – без удовлетворения [6].

Кроме того, фактически доказывать целесообразность проведения сокращения работодатель не обязан, как не обязан и суд выяснять причины этого. Основной упор в ходе заседаний делается именно на проверку судом соблюдения установленной законом процедуры проведения увольнения по п. 2 ч. 1 ст. 81 ТК РФ.

Следует отметить, что в связи с нарушениями процедуры высвобождения персонала, АО «НПК «Уралвагонзавод» несет финансовые убытки, связанные с возмещением морального вреда, понесенных по делу истцом (работником) судебных расходов, а также взысканием среднего заработка за время вынужденного прогула.

В частности, в соответствии с ч. 9 ст. 394 Трудового кодекса Российской Федерации в случаях увольнения без законного основания или с нарушением установленного порядка увольнения суд может по требованию работника вынести решение о взыскании в пользу работника денежной компенсации морального вреда, причиненного ему указанными действиями. Размер этой компенсации определяется судом.

За 2016 г., по данным юридической службы, размер возмещений морального вреда составил не менее 90 000 руб., размер взысканий среднего заработка за время вынужденного прогула составил не менее 240 000 руб. Таким образом, сумма прямых убытков, связанных с нарушениями установленной законом процедуры увольнения, за 2016 г. составила 330 000 руб.

Простой – это временная приостановка работы предприятия по причинам экономического, технологического, технического или

организационного характера (ст. 74 ТК РФ). Но предприятие не прекращает вести свою деятельность полностью – продолжается аренда производственных и офисных помещений, монтируется новое или демонтируется старое оборудование и т.д.

В простое в настоящее время находятся 30 рабочих цеха № 380, данные об этом представим в таблице 6.

Таблица 6 – Затраты на простой, руб./мес.

№ п/п	Должность	Средняя заработная плата	Выплаты работникам по причине простоя (2/3 от заработной платы)	Кол-во работников в простое	Сумма, руб./мес.
1	Оператор ЧПУ	25 000	16 667	20 чел.	333 340
2	Слесарь механосборочных работ	20 000	13 334	10 чел.	133 340
	Итого:	45 000	30 001	30 чел.	466 680

Как видим по данным таблицы 6, сумма выплаты работникам по причине простоя составляет 466 680 руб. в месяц.

Высвобождение персонала вместо предоставления дополнительных оплачиваемых отпусков объясняется также запланированными работами по модернизации оборудования цеха № 380, что позволит часть рабочих мест автоматизировать, тем самым сократить численность штата.

Модернизация направлена на усовершенствование выпуска рамы и балки за счет мероприятий: восстановление шпинделей на обрабатывающих центрах с программным управлением, модернизация линии обработки рамы, станки для сверловки, спроектированные специалистами УНТК. Модернизация будет проводиться за счет бюджета цеха, без привлечения дополнительных средств. Работы будут вестись при действующем производстве на первой обрабатывающей линии.

Оборудование, которое будет модернизировано, обслуживают 35 чел.

Итак, высвобождению подлежат 35 чел.

Управление процессом высвобождения персонала в цехе 380 АО «НПК «Уралвагонзавод» требуется в связи с изменением технологии производства, которое влечет за собой автоматизацию части рабочих мест. Следовательно, причиной высвобождения персонала является совершенствование производства. Администрация цеха 380 должна принять меры по приведению численности сотрудников в соответствие с реальными потребностями, т.е. осуществить сокращение численности. Отсюда, основанием высвобождения является сокращение численности.

При этом, с одной стороны, высвобождение персонала объективно необходимо для повышения эффективности деятельности организации за счет улучшения технологии производства и сокращения финансовых затрат на фонд оплаты труда, а с другой стороны, решение данной задачи может повлечь за собой ряд негативных последствий как для высвобождаемых работников, так и для трудового коллектива в целом (в части социально-психологического климата из-за напряженности, отсутствия уверенности в завтрашнем дне). Поэтому важно разработать мероприятия по управлению процессом высвобождения персонала.

В ходе анализа управления процессом высвобождения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод» выявлены проблемы:

- отсутствие локальных нормативных актов по управлению процессом высвобождения персонала;
- нарушения установленной законом процедуры в процессе высвобождения персонала.

На необходимость разработки мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала указывают:

- наличие судебных исков к АО «НПК «Уралвагонзавод» незаконно сокращенных (высвобожденных) работников и наличие вынесенных определений, решений судов о восстановлении на работе;
- планируемая модернизация оборудования и автоматизация рабочих мест.

Указанные проблемы влекут за собой финансовые убытки, связанные с взысканием с предприятия в пользу работника среднего заработка за время вынужденного прогула и выплатой морального ущерба по решениям судов, а также репутационные риски, связанные с негативным имиджем АО «НПК «Уралвагонзавод» как работодателя.

Все вышесказанное подтверждает актуальность разработки мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод».

### **Выводы по первой главе**

Вид деятельности цеха № 380 АО «НПК «Уралвагонзавод» – сборочное производство вагонных тележек, механическая обработка рамы боковой и балки надрессорной.

В целом система управления персоналом цеха 380 соответствует потребностям предприятия. Такой ключевой показатель как текучесть кадров находится на низком уровне (от 2,7 до 3,3% в год). Что касается кадрового состава, то количество персонала в цехе за 2016 г. существенно не изменилось, самая многочисленная группа по возрасту – от 45 до 60 лет (32%), самый длительный стаж 20 – 30 лет (28%), в цехе преобладает персонал рабочих специальностей (89%).

В ходе анализа управления процессом высвобождения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод» выявлены проблемы:

- отсутствие локальных нормативных актов по управлению процессом высвобождения персонала;
- нарушения установленной законом процедуры в процессе высвобождения персонала.

На необходимость разработки мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала указывают:

- наличие судебных исков к АО «НПК «Уралвагонзавод» незаконно сокращенных (высвобожденных) работников и наличие вынесенных определений, решений судов о восстановлении на работе;

- планируемая модернизация оборудования и автоматизация рабочих мест.

Указанные проблемы влекут за собой финансовые убытки, связанные с взысканием с предприятия в пользу работника среднего заработка за время вынужденного прогула и выплатой морального ущерба по решениям судов, а также репутационные риски, связанные с негативным имиджем АО «НПК «Уралвагонзавод» как работодателя. Все это подтверждает актуальность разработки мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод».

## **ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЦЕССОМ ВЫСВОБОЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»**

### **2.1. План мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод»**

В ходе анализа управления процессом высвобождения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод» выявлены проблемы отсутствия локальных нормативных актов по управлению процессом высвобождения персонала; наличия нарушений установленной законом процедуры в процессе высвобождения персонала, что влечет за собой финансовые убытки, связанные с взысканием среднего заработка за время вынужденного прогула и выплатой морального ущерба по решениям судов, а также связанные с этим репутационные риски, ухудшающие имидж АО «НПК «Уралвагонзавод» как работодателя.

В связи с вышесказанным, а также учитывая планируемую модернизацию оборудования линии обработки рамы в цехе 380 и автоматизацию рабочих мест, необходимо разработать мероприятия по управлению процессом высвобождения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод».

Поэтому ниже в таблице 7 представим предложенные мероприятия по управлению процессом высвобождения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод», направленные на устранение выявленных проблем. Также в таблице укажем должностные лица, ответственные за внедрение мероприятий согласно функциональному разделению труда, ориентировочные сроки внедрения мероприятий и планируемые финансовые затраты.



**Таблица 7 – План мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод»**

Проблема 1	Мероприятие 2	Ответственные 3	Сроки 4	Затраты 5
Отсутствие локальных нормативных актов по управлению процессом высвобождения персонала	Разработать локальные нормативные акты по управлению процессом высвобождения персонала	1. Начальник цеха. 2. Заместитель начальника цеха по кадрам.	2 недели	1. Кол-во часов 4. Сумма 2044 р. 2. Кол-во часов 8. Сумма 2728 р.
	Согласовать локальные акты с начальником юридической службы	1. Начальник цеха. 2. Начальник юридической службы.	2 недели	1. Кол-во часов 1. Сумма 511 р. 2. Кол-во часов 2. Сумма 1000 р.
	Ознакомить работников с разработанными и утвержденными локальными актами	Инспектор по кадрам.	2 недели	Кол-во часов 4. Сумма 568 р.
Нарушения установленной законом процедуры в процессе высвобождения персонала	Утвердить процедуру высвобождения персонала	1. Начальник цеха. 2. Начальник юридической службы. 3. Заместитель начальника цеха по кадрам.	1 месяц	1. Кол-во часов 4. Сумма 2044 р. 2. Кол-во часов 2. Сумма 1000 р. 3. Кол-во часов 8. Сумма 2728 р.
	Внести изменения в должностную инструкцию инспектора по кадрам	Заместитель начальника цеха по кадрам.	1 неделя	Кол-во часов 3. Сумма 1023 р.
	Внести изменения в должностную инструкцию заместителя начальника цеха по кадрам	Директор по персоналу	1 неделя	Кол-во часов 2. Сумма 1500 р.
	Планирование высвобождения персонала (количества, состава)	1. Начальник цеха. 2. Заместитель начальника цеха по кадрам.	1 месяц	1. Кол-во часов 8. Сумма 4088 р. 2. Кол-во часов 50. Сумма 17050 р.
	Внесение изменений в штатное расписание	1. Начальник цеха. 2. Заместитель начальника цеха по кадрам.	1 неделя	1. Кол-во часов 1. Сумма 511 р. 2. Кол-во часов 2. Сумма 682 р.

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5
Нарушения установленной законом процедуры в процессе высвобождения персонала	Официальное уведомление сотрудников об увольнении	1. Заместитель начальника цеха по кадрам. 2. Инспектор по кадрам.	1 неделя	1. Кол-во часов 2. Сумма 682 р. 2. Кол-во часов 4. Сумма 568 р.
	Предоставление информации в Службу занятости о высвобождении работников	1. Заместитель начальника цеха по кадрам. 2. Инспектор по кадрам.	1 неделя	1. Кол-во часов 2. Сумма 682 р. 2. Кол-во часов 4. Сумма 568 р.
	Услуга аутплейсмента (заключение договора).  Предоставление от имени АО «НПК «Уралвагонзавод» высвобождаемым работникам рекомендательных писем	1. Начальник цеха. 2. Заместитель начальника цеха по кадрам.	1 неделя	1. Кол-во часов 1. Сумма 511 р. 2. Кол-во часов 2. Сумма 682 р.  Стоимость аутплейсмента 525000 руб.
	Информирование коллектива о высвобождении	Начальник цеха	1 неделя	1. Кол-во часов 4. Сумма 2044 р.
	Оценка эффективности мероприятий	1. Начальник цеха. 2. Начальник юридической службы. 3. Заместитель начальника цеха по кадрам.	2 недели в конце года	1. Кол-во часов 4. Сумма 2044 р. 2. Кол-во часов 2. Сумма 1000 р. 3. Кол-во часов 8. Сумма 2728 р.
	Премирование	Директор по персоналу	По итогам года	Сумма премий 30 000 р.
Канцтовары				1000 р.
<b>Итого затрат:</b>				<b>604 986 р.</b>

Затраты (в сумме 605 000 руб.) включают:

- оплату труда должностных лиц, ответственных за внедрение мероприятий;
- премирование указанных должностных лиц по итогам года в случае отсутствия судебных исков работников о восстановлении на работе по причине нарушения установленной законом процедуры высвобождения;

– оплату услуг аутплейсмента (стоимость услуги аутплейсмента составляет 1 оклад каждого из тех сотрудников, с которыми работает агентство, т.е. 35 чел.), оклад 15 000 руб.;

– канцтовары.

Кроме того, в случае высвобождения 35 работников, предусмотрены единовременные затраты на выплату высвобождаемым сотрудникам 2 окладов (в сумме 1 600 000 руб.).

Размер премии предлагается следующий:

– начальнику цеха 15 000 руб.;

– заместителю начальника цеха по кадрам 10 000 руб.;

– инспектору по кадрам 5000 руб.

Затраты на оплату труда рассчитаны следующим образом: исходя из размера средней заработной платы ответственных за мероприятия должностных лиц рассчитана стоимость одного часа. Размер средней заработной платы:

– начальник цеха 90 000 руб.;

– заместитель начальника цеха по кадрам 60 000 руб.;

– инспектор по кадрам 25 000 руб.

Количество рабочих часов составляет в среднем 176 час. в месяц.

При 8-часовом рабочем дне, 22 рабочих днях в месяц, стоимость одного часа составит:

– начальник цеха 511 руб.;

– заместитель начальника цеха по кадрам 341 руб.;

– инспектор по кадрам 142 руб.

Теперь рассмотрим предложенные мероприятия.

В рамках решения проблемы отсутствия локальных нормативных правовых актов предлагается разработать ряд необходимых локальных нормативных актов по управлению процессом высвобождения персонала, а именно:

- Регламент по управлению процессом высвобождения персонала (Приложение 1);
- Приказ об оптимизации численности персонала (Приложение 2);
- изменения в должностную инструкцию заместителя начальника цеха по кадрам, инспектора по кадрам;
- уведомление работника о предстоящем высвобождении (Приложение 3);
- образец (форма) сведений об увольняемых работниках, предоставляемых в Службу занятости (Приложение 4);
- изменения в штатное расписание.

После разработки и утверждения локальных актов необходимо ознакомить с ними сотрудников, задействованных в управлении процессом высвобождения персонала.

В рамках решения проблемы наличия нарушений установленной законом процедуры в процессе высвобождения персонала предлагается:

- 1) Утвердить процедуру высвобождения персонала.
- 2) Внести изменения в должностную инструкцию инспектора по кадрам.
- 3) Обязанности по контролю выполнения утвержденной процедуры возложить на заместителя начальника цеха по кадрам, для чего необходимо издать соответствующий приказ и внести изменения в должностную инструкцию заместителя начальника цеха по кадрам.
- 4) Планирование высвобождения (определение и утверждение численности, состава высвобождаемых сотрудников и т.д.). Для этого необходимо провести тщательный отбор кандидатов на высвобождение, например, на основе результатов аттестации. Необходимо учесть, что работодатель обязан проверить наличие преимущественного права сотрудников остаться на работе. Основными критериями, которые предоставляют сотруднику преимущественное право остаться на работе, являются более высокая квалификация и производительность труда (согласно

ч. 1 ст. 179 ТК РФ). Обоснованиями этого могут быть наличие профильного образования, более длительный стаж работы, премирование за высокие показатели в труде и т.п. В первую очередь увольнению подлежат сотрудники со средним общим образованием, с небольшим стажем работы на предприятии.

Работодателем должна быть дана надлежащая оценка работников по производительности труда, должны быть произведены сравнение и оценка деловых качеств работников в целях выявления лиц, обладающих профессиональными качествами более высокого уровня и из интереса работодателя, направленного на продолжение трудовых отношений с наиболее квалифицированными и эффективно выполняющими трудовые обязанности работниками.

5) Внесение изменений в штатное расписание в связи с высвобождением персонала.

6) Официальное уведомление сотрудников об увольнении. Необходимо информирование, доведение до сотрудника сообщения об увольнении, что делает процесс высвобождения официальным и представляет собой исходный пункт для дальнейшей консультационной работы. Работодатель обязан в уведомлении предложить работнику другую имеющуюся в организации работу или вакантную должность, которую работник может выполнять с учетом состояния его здоровья. При отсутствии вакантных должностей это обстоятельство указывается в уведомлении. Работодатель обязан предложить работнику работу по нижестоящим и нижеоплачиваемым должностям.

7) Заказ услуги аутплейсмента в рекрутинговом агентстве г. Н. Тагил. Аутплейсмент позволит смягчить негативные последствия увольнения работников за счет того, что программа аутплейсмента включает в себя ряд услуг:

– проведение консультаций по вопросам карьеры, в т.ч. оценка знаний и навыков соискателя, составление индивидуального плана трудоустройства;

- анализ рынка труда;
- помощь в подготовке резюме и рассылка резюме напрямую работодателям и ведущим рекрутинговым агентствам;
- подготовка к собеседованию;
- подготовка сокращаемых сотрудников к последующему трудоустройству и их продвижение на рынке труда;
- целевое направление резюме в компании с аналогичным или близким профилем работы;
- размещение объявлений по поиску работы в печатных изданиях, на сайтах в сети Интернет;
- психологическая поддержка, адаптация на новой работе.

Увольняемый работник в рамках проведения процедуры аутплейсмента получит психологическую, информационную и консультационную помощь. В свою очередь, организация сохранит со многими уволенными доброжелательные отношения, что может положительно сказаться при необходимости в будущем нанять их вновь; также программа будет способствовать сохранению благоприятного социально-психологического климата для оставшихся работников.

Кроме того, возможно предоставление высвобождаемым работникам рекомендательных писем.

8) Информирование коллектива о планируемом высвобождении персонала (о причинах, целях, задачах, сроках и, что особенно важно, о мероприятиях по смягчению негативных последствий для высвобождаемых работников). Ответственным за разъяснительную работу является начальник цеха. Для этого планируется проводить общие собрания всего коллектива, рабочие встречи с высвобождаемыми работниками. Работа по информированию сотрудников очень важна, т.к. позволит минимизировать ухудшение социально-психологического климата трудового коллектива, учитывая негативные последствия для высвобождаемых работников.

9) Оценка эффективности предложенных мероприятий по факту их внедрения по итогам года.

10) Премирование ответственных за мероприятия должностных лиц.

С рядом высвобождаемых сотрудников может быть заключено соглашение о расторжении трудового договора, в котором должны быть предусмотрены: срок расторжения договора, сроки выплаты и суммы компенсаций, выплачиваемых при увольнении, условия возмещения материального вреда, порядок выдачи трудовой книжки работнику, условие об отсутствии у работника претензий к работодателю. Однако, мероприятия рассчитаны с учетом, если достичь такого соглашения не удастся.

Показателем эффективности предложенных мероприятий в ходе оценки их эффективности по итогам года будет отсутствие судебных исков работников к АО «НПК «Уралвагонзавод», вынесенных решений судов о восстановлении на работе по причинам нарушения утвержденной законом процедуры высвобождения.

Учитывая, что управление подразумевает такие функции как планирование, организацию, мотивацию и контроль, предложенные нами мероприятия включают в себя указанные функции управления.

В частности, функция планирования представлена разработкой Положения об управлении процессом высвобождения; планированием высвобождения персонала (определение и утверждение численности, состава высвобождаемых сотрудников); кроме того, непосредственно планом мероприятий, который учитывает последовательность мероприятий:

- функция организации – утверждением процедуры высвобождения персонала, ознакомления с ней сотрудников, задействованных в управлении высвобождением;

- функция мотивации – премированием ответственных должностных лиц по итогам внедрения мероприятий;

- функция контроля – возложение обязанностей по контролю соблюдения утвержденной процедуры высвобождения персонала на

заместителя начальника цеха по кадрам; оценка эффективности предложенных мероприятий по факту их внедрения.

Таким образом, план мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод» предусматривает разработку необходимых локальных нормативных правовых актов по управлению процессом высвобождения персоналом, их согласование, утверждение, а также ознакомление задействованных в управлении процессом высвобождения персонала сотрудников. Предлагается утвердить процедуру высвобождения персонала, внести изменения в должностные инструкции заместителя начальника цеха по кадрам, инспектора по кадрам; обязанности по контролю выполнения утвержденной процедуры возложить на заместителя начальника цеха по кадрам. Важным мероприятием является заказ услуги аутплейсмента. Кроме того, предусмотрено премирование ответственных за мероприятия должностных лиц по итогам года в случае отсутствия судебных исков работников о восстановлении на работе по причине нарушения установленной законом процедуры высвобождения.

## **2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод»**

В России массовое высвобождение персонала регламентируется Законом РФ «О занятости населения в Российской Федерации», Постановлением Совета Министров – Правительства РФ от 05.02.1993 г. № 99 «Об организации работы по содействию занятости в условиях массового высвобождения», отраслевыми и региональными тарифными соглашениями, коллективными договорами. Высвобождение считается массовым в следующих случаях:



а) ликвидация предприятия любой организационно-правовой фирмы с численностью работающих 15 чел. и более;

б) сокращение численности или штата работников предприятия в количестве:

- 50 чел. и более в течение 30 календарных дней;
- 200 чел. и более в течение 60 календарных дней;
- 500 чел. и более в течение 90 календарных дней.

в) увольнение работников в количестве 1% общего числа работающих в связи с ликвидацией предприятий либо сокращением численности или штата в течение 30 календарных дней в регионах с общей численностью занятых менее 5 тыс. чел.

Несмотря на широкое распространение термина «высвобождение персонала» в нормативных актах и правовой литературе, настоящая категория не получила достаточного разъяснения на уровне законодательства. В этой связи процесс высвобождения главным образом регламентируется п. 2 ч. 1 ст. 81 ТК РФ («Расторжение трудового договора по инициативе работодателя»).

Согласно ст. 22 Трудового кодекса Российской Федерации (ТК РФ) работодатель имеет право заключать, изменять и расторгать трудовые договоры с работниками в порядке и на условиях, которые установлены ТК РФ, иными федеральными законами.

В соответствии с п.2 ст. 81 ТК РФ, трудовой договор может быть расторгнут работодателем в случае сокращения численности или штата работников организации, индивидуального предпринимателя.

Увольнение по основанию, предусмотренному пунктом 2 или 3 части первой настоящей статьи, допускается, если невозможно перевести работника с его письменного согласия на другую имеющуюся у работодателя работу (как вакантную должность или работу, соответствующую квалификации работника, так и вакантную нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу), которую работник может выполнять с учетом

его состояния здоровья. При этом работодатель обязан предлагать работнику все отвечающие указанным требованиям вакансии, имеющиеся у него в данной местности. Предлагать вакансии в других местностях работодатель обязан, если это предусмотрено коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

О предстоящем увольнении в связи с ликвидацией организации, сокращением численности или штата работников организации работники предупреждаются работодателем персонально и под роспись не менее чем за два месяца до увольнения.

Согласно ст. 179 ТК РФ, при сокращении численности или штата работников преимущественное право на оставление на работе предоставляется работникам с более высокой производительностью труда и квалификацией. При равной производительности труда и квалификации предпочтение в оставлении на работе отдается: семейным - при наличии двух или более иждивенцев (нетрудоспособных членов семьи, находящихся на полном содержании работника или получающих от него помощь, которая является для них постоянным и основным источником средств к существованию); лицам, в семье которых нет других работников с самостоятельным заработком; работникам, получившим в период работы у данного работодателя трудовое увечье или профессиональное заболевание; инвалидам Великой Отечественной войны и инвалидам боевых действий по защите Отечества; работникам, повышающим свою квалификацию по направлению работодателя без отрыва от работы.

Коллективным договором могут предусматриваться другие категории работников, пользующиеся преимущественным правом на оставление на работе при равной производительности труда и квалификации.

Согласно положениям ст. 373 ТК РФ, при принятии решения о возможном расторжении трудового договора в соответствии с пунктами 2, 3 или 5 части первой статьи 81 ТК РФ с работником, являющимся членом профессионального союза, работодатель направляет в выборный орган

соответствующей первичной профсоюзной организации проект приказа, а также копии документов, являющихся основанием для принятия указанного решения.

В случае, если выборный орган первичной профсоюзной организации выразил несогласие с предполагаемым решением работодателя, он в течение трех рабочих дней проводит с работодателем или его представителем дополнительные консультации, результаты которых оформляются протоколом. При недостижении общего согласия по результатам консультаций работодатель по истечении десяти рабочих дней со дня направления в выборный орган первичной профсоюзной организации проекта приказа и копий документов имеет право принять окончательное решение, которое может быть обжаловано в соответствующую государственную инспекцию труда. Государственная инспекция труда в течение десяти дней со дня получения жалобы (заявления) рассматривает вопрос об увольнении и в случае признания его незаконным выдает работодателю обязательное для исполнения предписание о восстановлении работника на работе с оплатой вынужденного прогула.

Согласно п. 23 Постановления Пленума Верховного Суда Российской Федерации № 2 от 17 марта 2004 г. «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации», при рассмотрении дела о восстановлении на работе лица, трудовой договор с которым расторгнут по инициативе работодателя, обязанность доказать наличие законного основания увольнения и соблюдение установленного порядка увольнения возлагается на работодателя.

В силу п. 29 вышеуказанного Пленума, в соответствии с частью третьей статьи 81 Кодекса увольнение работника в связи с сокращением численности или штата работников организации индивидуального предпринимателя допускается, если невозможно перевести работника с его письменного согласия на другую имеющуюся у работодателя работу (как вакантную должность или работу, соответствующую квалификации

работника, так и вакантную нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу), которую работник может выполнять с учетом его состояния здоровья. Судам следует иметь в виду, что работодатель обязан предлагать работнику все отвечающие указанным требованиям вакансии, имеющиеся у него в данной местности. При решении вопроса о переводе работника на другую работу необходимо также учитывать реальную возможность работника выполнять предлагаемую ему работу с учетом его образования, квалификации, опыта работы.

Таким образом, из смысла приведенных выше норм действующего трудового законодательства следует, что право определять численность и штат работников принадлежит работодателю.

Вместе с тем, реализуя закрепленные Конституцией Российской Федерации (статья 34, часть 1; статья 35, часть 2) права, работодатель в целях осуществления эффективной экономической деятельности и рационального управления имуществом вправе самостоятельно, под свою ответственность принимать необходимые кадровые решения (подбор, расстановка, увольнение персонала), обеспечивая при этом в соответствии с требованиями ст. 37 Конституции РФ закрепленные трудовым законодательством гарантии трудовых прав работников.

Принятие решения об изменении структуры, штатного расписания, численного состава работников организации относится к исключительной компетенции работодателя, который вправе расторгнуть трудовой договор с работником в связи с сокращением численности или штата работников организации (пункт 2 части первой статьи 81 ТК РФ) при условии соблюдения закрепленного Трудовым кодексом Российской Федерации порядка увольнения и гарантий, направленных против произвольного увольнения: преимущественное право на оставление на работе предоставляется работникам с более высокой производительностью труда и квалификацией; одновременно с предупреждением о предстоящем увольнении, осуществляемым работодателем в письменной форме не менее

чем за два месяца до увольнения, работнику должна быть предложена другая имеющаяся у работодателя работа (вакантная должность), причем перевод на эту работу возможен лишь с письменного согласия работника (часть первая статьи 179, части первая и вторая статьи 180, часть третья статьи 81 ТК РФ).

Исходя из анализа норм трудового законодательства, регулирующих вопросы увольнения работника в связи с сокращением штата и численности работников, для того чтобы применение данного основания увольнения работодателем было правомерным, необходимы одновременно пять условий:

а) действительное сокращение численности или штата работников организации, что доказывается сравнением прежней и новой численности, штата работников;

б) соблюдено преимущественное право, предусмотренное ст. 179 ТК РФ;

в) работодатель предложил работнику имеющуюся работу (как вакантную должность или работу, соответствующую должности или нижеоплачиваемую работу), которую работник может выполнять с учетом его состояния здоровья. При этом работодатель обязан предлагать работнику все отвечающие указанным требованиям вакансии, имеющиеся у него в данной местности. Он обязан предлагать вакансии в других местностях, если это предусмотрено коллективным договором, соглашением, трудовым договором;

г) работник был письменно под роспись предупрежден за два месяца о его увольнении;

д) работодатель предварительно запросил мнение выборного профсоюзного органа о намечаемом увольнении работника - члена профсоюза в соответствии со ст. 373 ТК РФ.

Если хотя бы одно из указанных условий не было соблюдено, то увольнение работника по указанному основанию не может быть признано законным и работник подлежит восстановлению на работе.

Законодатель не устанавливает конкретных критериев, по которым должна быть произведена оценка работников по производительности труда и квалификации. Выбор критериев, имеющих значение для работодателя, является прерогативой именно работодателя. Более высокая производительность труда или квалификация работников могут быть подтверждены любыми прямыми или косвенными письменными, вещественными и другими доказательствами, не имеющими установленного федеральным законом приоритета друг перед другом.

Из списка работников, чьи должности сокращаются, нужно исключить тех, кому трудовое законодательство предоставляет гарантии при увольнении: беременных женщин (ч. 1 ст. 261 ТК РФ); женщин, имеющих детей в возрасте до трех лет (ч. 4 ст. 261 ТК РФ); одиноких матерей, воспитывающих ребенка в возрасте до 14 лет, а если ребенок – инвалид, то до 18 лет; сотрудников, воспитывающих указанных детей без матери (ч. 4 ст. 261 ТК РФ); работников в период их временной нетрудоспособности (ч. 6 ст. 81 ТК РФ); сотрудников, находящихся в отпуске (ч. 6 ст. 81 ТК РФ). В цехе 380, среди подлежащих высвобождению, сотрудников указанных категорий нет.

Трудовой кодекс Российской Федерации. Глава 27 «Гарантии и компенсации работникам, связанные с расторжением трудового договора»

Согласно ст. 178 ТК РФ «Выходные пособия», при расторжении трудового договора в связи с ликвидацией организации либо сокращением численности или штата работников организации увольняемому работнику выплачивается выходное пособие в размере среднего месячного заработка, а также за ним сохраняется средний месячный заработок на период трудоустройства, но не свыше двух месяцев со дня увольнения (с зачетом выходного пособия).

Согласно ст. 180 ТК РФ, при проведении мероприятий по сокращению численности или штата работников организации работодатель обязан предложить работнику другую имеющуюся работу (вакантную должность).

О предстоящем увольнении в связи с ликвидацией организации, сокращением численности или штата работников организации работники предупреждаются работодателем персонально и под роспись не менее чем за два месяца до увольнения.

Работодатель с письменного согласия работника имеет право расторгнуть с ним трудовой договор до истечения срока, указанного в части второй настоящей статьи, выплатив ему дополнительную компенсацию в размере среднего заработка работника, исчисленного пропорционально времени, оставшемуся до истечения срока предупреждения об увольнении.

В силу ч. 1 ст. 374 ТК РФ, увольнение по основанию, предусмотренному п. 2 ч. 1 ст. 81 ТК РФ, помимо общего порядка увольнения, допускается только с предварительного согласия соответствующего вышестоящего выборного профсоюзного органа, если увольняемый работник замещает должность руководителя (заместителя) выборного коллегиального органа первичной профсоюзной организации, выборного коллегиального органа профсоюзных организаций структурных подразделений организаций.

В качестве локальных нормативно-правовых актов предлагается разработать:

- Регламент по управлению процессом высвобождения персонала (проект документа представлен в Приложении 1);
- Приказ об оптимизации численности персонала (проект документа представлен в Приложении 2);
- изменения в должностную инструкцию заместителя начальника цеха по кадрам, инспектора по кадрам;
- уведомление работника о предстоящем высвобождении (проект документа представлен в Приложении 3);
- образец (форма) сведений об увольняемых работниках, предоставляемых в Службу занятости (проект документа представлен в Приложении 4);

– изменения в штатное расписание.

После разработки и утверждения локальных актов необходимо ознакомить с ними сотрудников, задействованных в управлении процессом высвобождения персонала.

### **2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод»**

В современной экономике всеобщей конкуренции, экономической свободы субъектов рынка и полной их ответственности за результаты хозяйствования успех организации в достижении своих целей возможен при обеспечении эффективности ее менеджмента. Эффективность управленческой деятельности является обязательным условием выживания и долгосрочного успеха фирмы в рыночной среде. Поэтому необходимо уделять большое внимание проблеме оценки эффективности управления персоналом, имеющей важное практическое значение для организации.

Эффективность относится к важнейшим понятиям теории управления экономическими системами. В практической деятельности эффективность часто употребляется как синоним успешности, результативности, конкурентоспособности.

Высвобождение персонала выступает не только как один из возможных инструментов регулирования численности и структуры персонала, но и как инструмент достижения целей экономической эффективности предприятия за счет снижения затрат на фонд оплаты труда.

Экономическая эффективность – это результативность экономической системы, выражающаяся в отношении полезных конечных результатов ее функционирования к затраченным ресурсам.



Экономическая эффективность учитывает экономические (финансовые) результаты реализации предложенных мероприятий для организации, воздействие процесса реализации мероприятий на внешнюю для проекта среду и учитывает соотношение результатов и затрат на внедрение мероприятий.

Экономическая эффективность предложенных мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала будет включать следующие показатели:

- экономия на выплатах по судебным искам (возмещение морального вреда, понесенных по делу истцом судебных расходов, взыскание среднего заработка за время вынужденного прогула);

- экономия на фонде оплаты труда высвобожденных работников.

Экономия на выплатах по судебным искам незаконно уволенным работникам по причине нарушения установленной законом процедуры высвобождения составит ориентировочно 330 000 руб. за год.

Далее рассчитаем экономическую эффективность предложенных мероприятий по показателю экономии на фонде оплаты труда высвобожденных работников.

Таблица 8 – Фонд оплаты труда высвобождаемых работников, руб.

№ п/п	Должность	Средняя заработная плата	Сумма отчислений в ПФР и внебюджетные фонды (43% от з/п)	Кол-во высвобождаемых работников	Сумма
1	Оператор ЧПУ	25 000	10 750	20 чел.	715 000
2	Слесарь механосборочных работ	20 000	8 600	10 чел.	286 000
3	Наладчик	20 000	8 600	5 чел.	143 000
<b>Итого в месяц:</b>		65 000	27 950	35 чел.	<b>1 144 000</b>
<b>Итого в год:</b>					<b>13 728 000</b>

По данным таблицы 8 можно сделать вывод, что экономия за счет фонда оплаты труда высвобождаемых работников составит 1 144 000 руб. в месяц. За год экономия составит 13 728 000 руб.

Далее в таблице 9 представим показатели для расчета экономической эффективности мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала.

Таблица 9 – Показатели для расчета экономической эффективности мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала, руб.

№ п/п	Показатель	Сумма
	<i>Затраты на внедрение мероприятий</i>	<i>605 000</i>
	<i>Затраты на выплату высвобождаемым сотрудникам 2 окладов</i>	<i>1 600 000</i>
1	Экономия на выплатах по судебным искам	330 000
2	Экономия на фонде оплаты труда высвобожденных работников	13 728 000

Итак, по данным таблицы 9 можно сделать вывод, что за вычетом затрат, экономическая эффективность мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала составит 11 853 000 руб. за год, что позволяет говорить о высокой экономической эффективности предложенных мероприятий.

Управление персоналом ориентировано как на экономические, так и на социальные цели. Поэтому в основу положена двойная связка целей, называемых экономической и социальной эффективностью. Исходным пунктом является следующее соображение: при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты, так и социальные, потребности и интересы сотрудников.

Однако существует противоречие, суть которого состоит между экономической и социальной составляющими эффективности высвобождения персонала, оно сводится к разнонаправленности и, как следствие, к конфликту интересов, с одной стороны, организации как единого целого, а с другой стороны – работников этой организации.

Соответственно, само высвобождение часто является благом с точки зрения организации и антиблагом с точки зрения ее работников. Усугубляет это положение то, что экономическая и социальная эффективность сами по себе внутренне противоречивы, т.е. помимо конфликтных ситуаций из-за их противоречия могут возникать и конфликты, основанные на разнонаправленности интересов или целей внутри их составляющих.

В связи с этим организация вынуждена искать определенный компромисс между экономической и социальной эффективностью высвобождения. Единственным выходом являются придание высвобождению большей социальной направленности, ориентация на учет и соблюдение интересов работников. Именно это является определяющим признаком бесконфликтного высвобождения.

Существует, по крайней мере, три группы целей бесконфликтного высвобождения персонала: уменьшение отрицательных последствий для высвобождаемых работников, уменьшение отрицательных последствий для остающихся работников, защита организации от возможных жалоб в связи с незаконным увольнением.

Высвобождение персонала затрагивает интересы всех, кто непосредственно участвует в этом процессе и кто наблюдает за ним со стороны, при этом зачастую оно приводит к возникновению разного рода противоречий и, как следствие, конфликтных ситуаций.

Основным источником конфликтности является противоречие между экономической и социальной эффективностью высвобождения работников.

При этом можно говорить об эффективности как результате, а можно говорить о целях экономической и социальной эффективности. Поэтому в целом и экономическая, и социальная эффективность характеризуют результат, или эффект, высвобождения и соотношение этого результата с целями.

Социальная эффективность скрывает в себе конфликтный потенциал высвобождения, выражающийся в его прямом и косвенном воздействии на

персонал организации (подвергшийся и не подвергшийся высвобождению), социально-психологический климат, восприятие работниками высвобождения с точки зрения его обоснованности, справедливости и т.п.

Судить об уровне социальной эффективности высвобождения можно по тому, насколько в ходе его проведения соблюдаются интересы работников.

Далее перечислим показатели социальной эффективности мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала.

Применение аутплейсмента, который предусматривает активную деятельность агентства по психологической, информационной и консультативной поддержке и содействию трудоустройству высвобождаемым работникам, позволит значительно снизить напряженность в коллективе.

Аутплейсмент, как одно из мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала, поможет компании поддержать свой авторитет в глазах партнеров и, что особенно важно, среди оставшихся сотрудников:

- развить и укрепить корпоративную культуру, т.к. сотрудники будут видеть заботу организации о высвобождаемых сотрудниках;
- сохранить высокий трудовой настрой, создать оптимальную мотивацию и поддержать на должном уровне производительность труда остающихся работников, а также сохранить лояльное отношение со стороны прежних работников;
- обеспечить этически приемлемый подход к увольняющимся из компании работникам, который бы способствовал минимизации негативных эмоций и ощущений, таких как страх, беспомощность, чувство напряжения, неуверенность, обида;
- оказать профессиональную помощь увольняющимся для того, чтобы они могли психологически справиться с новой ситуацией;
- сохранить тактичность, деликатность в отношениях;

- подготовить менеджеров к исполнению неприятной миссии – передачи работникам извещения об увольнении;

- за счет хорошей организации самого процесса снизить затраты, особенно в случае увольнения большого числа работников.

Консультирование и содействие в трудоустройстве сокращаемого персонала помогает провести процесс сокращения цивилизованно, с наименьшими репутационными и юридическими рисками: это инвестиции в имидж компании как работодателя; это «мягкое» расставание с сотрудниками, которое помогает сохранить рабочую атмосферу и производительность в коллективе; это действительно помощь сотрудникам, на сложном этапе их профессиональной судьбы и возможность сохранить с ними хорошие отношения.

Социально ответственная кадровая политика компании, отсутствие громких судебных разбирательств и негативных отзывов о работодателе со стороны бывших сотрудников способствуют формированию ее позитивного образа. Напротив, скандалы в прессе, судебные тяжбы с бывшими сотрудниками, распространение уволенными работниками негативной информации о компании способны опорочить деловую репутацию компании. Деловая репутация фирмы является одним из важнейших ее нематериальных активов, который ни в коем случае нельзя недооценивать.

Кроме того, показателями социальной эффективности управления высвобождением персонала будут: обоснование численности и структуры персонала; совершенствование расстановки кадров.

Отметим также, что нормативно-правовое обеспечение управления высвобождением персонала сформирует соглашения для результативного процесса подготовки, принятия и исполнения решений по проблемам управления персоналом. Кроме того, юридически правильное регламентирование, документирование процесса высвобождения персонала поможет избежать возможных конфликтов с работниками, возникновения трудовых споров и связанных с этим выплат.

Исходя из вышеизложенного, можно сказать, что всесторонняя обоснованность, продуманность решения о высвобождении персонала, а также учет всех связанных с этим процессом проблем будет важнейшей предпосылкой снижения конфликтного потенциала процесса высвобождения, т.к. предусмотрены мероприятия по минимизации негативных факторов, главным из которых является аутплейсмент, включающий активную работу по содействию трудоустройству высвобождаемых сотрудников, их психологической, информационной и консультативной поддержке.

### **Выводы по второй главе**

План мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод» предусматривает разработку необходимых локальных нормативных правовых актов по управлению процессом высвобождения персоналом, их согласование, утверждение, а также ознакомление задействованных в управлении процессом высвобождения персонала сотрудников. Предлагается утвердить процедуру высвобождения персонала, внести изменения в должностные инструкции заместителя начальника цеха по кадрам, инспектора по кадрам; обязанности по контролю выполнения утвержденной процедуры возложить на заместителя начальника цеха по кадрам. Важным мероприятием является заказ услуги аутплейсмента. Кроме того, предусмотрено премирование ответственных за мероприятия должностных лиц по итогам года в случае отсутствия судебных исков работников о восстановлении на работе по причине нарушения установленной законом процедуры высвобождения.

В качестве локальных нормативно-правовых актов предлагается разработать: Регламент по управлению процессом высвобождения персонала (проект документа представлен в Приложении 1); Приказ об оптимизации численности персонала (проект документа представлен в Приложении 2);

изменения в должностную инструкцию заместителя начальника цеха по кадрам, инспектора по кадрам; уведомление работника о предстоящем высвобождении (проект документа представлен в Приложении 3); образец (форма) сведений об увольняемых работниках, предоставляемых в Службу занятости (проект документа представлен в Приложении 4); изменения в штатное расписание.

Затраты, размер которых составляет 2 205 000 руб., включают: оплату труда должностных лиц, ответственных за внедрение мероприятий; их премирование по итогам года в случае отсутствия судебных исков работников о восстановлении на работе по причине нарушения установленной законом процедуры высвобождения; оплату услуг аутплейсмента, канцтовары и выплаты высвобождаемым 2 окладов.

За вычетом затрат, экономическая эффективность мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала составит 11 853 000 руб. за год, что позволяет говорить о высокой экономической эффективности предложенных мероприятий.

Показателями социальной эффективности предложенных мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод» будут: обоснование численности и структуры персонала; совершенствование расстановки кадров.

Социальная эффективность проявится в т.ч. за счет снижения конфликтного потенциала процесса высвобождения, т.к. предусмотрены мероприятия по минимизации негативных факторов, главным из которых является аутплейсмент, включающий активную работу по содействию трудоустройству высвобождаемых сотрудников, их психологической, информационной и консультативной поддержке.

Социально ответственная кадровая политика компании, в т.ч. за счет аутплейсмента, отсутствие судебных разбирательств и негативных отзывов о работодателе со стороны бывших сотрудников способствуют формированию ее позитивного образа как работодателя.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В заключение можно сделать ряд выводов и обобщений.

В ходе решения первой задачи исследования выявлено, что управление высвобождением персонала – это вид деятельности, осуществляемый администрацией организации и службой управления персоналом в связи с увольнением работников в рамках требований Трудового кодекса РФ и предусматривающий разработку и реализацию мероприятий по оптимизации численности персонала, экономической и социально-психологической поддержке увольняемых работников. Высвобождение персонала нельзя отождествлять с увольнением работников. Хотя в отдельных случаях эти процессы внешне совпадают (например в случае увольнений по инициативе администрации), их причины существенно различаются: если увольнения в основном обусловлены индивидуальными характеристиками работников, особенностями их трудового поведения, предпочтениями и т.д., то высвобождение – сокращением или рационализацией рабочих мест и иными причинами.

Вид деятельности цеха № 380 АО «НПК «Уралвагонзавод» – сборочное производство вагонных тележек, механическая обработка рамы боковой и балки наддрессорной.

В ходе решения второй задачи исследования проанализирована система управления персоналом АО «НПК «Уралвагонзавод». Сделан вывод о том, что в целом система управления персоналом цеха 380 соответствует потребностям предприятия. Такой ключевой показатель как текучесть кадров находится на низком уровне (от 2,7 до 3,3% в год). Что касается кадрового состава, то количество персонала в цехе за 2016 г. существенно не изменилось, самая многочисленная группа по возрасту – от 45 до 60 лет (32%), самый длительный стаж 20 – 30 лет (28%), в цехе преобладает персонал рабочих специальностей (89%).



В ходе решения третьей задачи исследования проведен анализ управления процессом высвобождения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод», по итогам которого выявлены проблемы: отсутствие локальных нормативных актов по управлению процессом высвобождения персонала; нарушения установленной законом процедуры в процессе высвобождения персонала.

На необходимость разработки мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала указывают: наличие судебных исков к АО «НПК «Уралвагонзавод» незаконно сокращенных (высвобожденных) работников и наличие вынесенных определений, решений судов о восстановлении на работе; а также планируемая модернизация оборудования и автоматизация рабочих мест.

Указанные проблемы влекут за собой финансовые убытки, связанные с взысканием с предприятия в пользу работника среднего заработка за время вынужденного прогула и выплатой морального ущерба по решениям судов, а также репутационные риски, связанные с негативным имиджем АО «НПК «Уралвагонзавод» как работодателя, что подтверждает актуальность разработки мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод».

В ходе решения четвертой задачи исследования разработан план мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод», который предусматривает разработку необходимых локальных нормативных правовых актов по управлению процессом высвобождения персоналом, их согласование, утверждение, а также ознакомление задействованных в управлении процессом высвобождения персонала сотрудников. Предлагается утвердить процедуру высвобождения персонала, внести изменения в должностные инструкции заместителя начальника цеха по кадрам, инспектора по кадрам; обязанности по контролю выполнения утвержденной процедуры возложить на заместителя начальника цеха по кадрам. Важным мероприятием является

заказ услуги аутплейсмента. Кроме того, предусмотрено премирование ответственных за мероприятия должностных лиц по итогам года в случае отсутствия судебных исков работников о восстановлении на работе по причине нарушения установленной законом процедуры высвобождения.

В ходе решения пятой задачи исследования в качестве локальных нормативно-правовых актов предлагается разработать: Регламент по управлению процессом высвобождения персонала (проект документа представлен в Приложении 1); Приказ об оптимизации численности персонала (проект документа представлен в Приложении 2); изменения в должностную инструкцию заместителя начальника цеха по кадрам, инспектора по кадрам; уведомление работника о предстоящем высвобождении (проект документа представлен в Приложении 3); образец (форма) сведений об увольняемых работниках, предоставляемых в Службу занятости (проект документа представлен в Приложении 4); изменения в штатное расписание.

Затраты, общий размер которых составляет 2 205 000 руб., включают: оплату труда должностных лиц, ответственных за внедрение мероприятий; их премирование по итогам года в случае отсутствия судебных исков работников о восстановлении на работе по причине нарушения установленной законом процедуры высвобождения; оплату услуг аутплейсмента, канцтовары и выплаты высвобождаемым сотрудникам 2 окладов.

За вычетом затрат, экономическая эффективность мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала составит 11 853 000 руб. за год, что позволяет говорить о высокой экономической эффективности предложенных мероприятий.

В свою очередь, показателями социальной эффективности предложенных мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод» будут: обоснование численности и структуры персонала; совершенствование расстановки кадров.

Социальная эффективность проявится в т.ч. за счет снижения конфликтного потенциала процесса высвобождения, т.к. предусмотрены мероприятия по минимизации негативных факторов, главным из которых является аутплейсмент, включающий активную работу по содействию трудоустройству высвобождаемых сотрудников, их психологической, информационной и консультативной поддержке.

Социально ответственная кадровая политика компании, в т.ч. за счет аутплейсмента, отсутствие судебных разбирательств и негативных отзывов о работодателе со стороны бывших сотрудников способствуют формированию ее позитивного образа как работодателя.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Конституция Российской Федерации. Официальное издание. – М.: Юридическая литература, 2017. – 64 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: Эксмо, 2017. – 272 с.
3. Федеральный закон Российской Федерации от 19.04.1991 № 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации» (ред. от 09.03.2016) / Российская газета № 84 от 06.05.1996.
4. Постановление Правительства Российской Федерации от 05.02.1993 № 99 (ред. от 24.12.2014) «Об организации работы по содействию занятости в условиях массового высвобождения»
5. Апелляционное определение судебной коллегии по гражданским делам Свердловского областного суда по делу № 33-7589/2017 от 11.05.2017.
6. Апелляционное определение Свердловского областного суда от 26.05.2016 № 33-8639/2016 по делу № 33-8639/2016
7. Решение Судебной коллегии по гражданским делам Свердловского областного суда от 28.09.2017 по делу № 33-16446/2017
8. Решение Дзержинского районного суда города Нижний Тагил Свердловской области от 08.02.2017.
9. Решение Дзержинского районного суда города Нижний Тагил Свердловской области № 2-942/2017 2-942/2017~М-641/2017 М-641/2017 от 15 июня 2017 г. по делу № 2-942/2017
10. Решение Дзержинского районного суда города Нижний Тагил Свердловской области № 2-964/2017 2-964/2017~М-660/2017 М-660/2017 от 15 июня 2017 г. по делу № 2-964/2017
11. Решение Дзержинского районного суда города Нижний Тагил Свердловской области по делу № 2-1203/2017 от 09.08.2017.
12. Решение Дзержинского районного суда города Нижнего Тагила Свердловской области от 18 февраля 2016 г.

13. Агафонова, Г.А. Прекращение трудового договора по инициативе работодателя по основаниям, не связанным с виной работника: Монография / Г.А. Агафонова. – М.: Проспект, 2015. – 126 с.
14. Александрова, Н.А. Основы управления персоналом [Текст]: В 3 ч. Ч. 3 / Н.А. Александрова. – Екатеринбург: УрГУПС, 2016. – 104 с.
15. Арутюнов, В.В. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. – Ростов-на-Дону, 2015. – 448 с.
16. Аширов, Д.А. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / Д.А. Аширов. – М.: Проспект, 2014. – 354 с.
17. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. – М.: Издательский центр «Академия», 2015. – 256 с.
18. Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2015. – 151 с.
19. Бойкова, О.С. Реорганизация предприятия. Управление персоналом в период реорганизации / О.С. Бойкова. – М.: Альфа-Пресс, 2015. – 198 с.
20. Боронова, Г.Х. Психология труда [Текст]: Конспект лекций / Г.Х. Боронова, Н.В. Прусова. – М.: Эксмо, 2016. – 160 с.
21. Веснин, В.Р. Менеджмент: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Изд-во Проспект, 2014. – 504 с.
22. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2013. – 496 с.
23. Веснин, В.Р. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, 2014. – 688 с.
24. Горфинкель, Б.Я. Экономика предприятия [Текст]: Учебник / Б.Я. Горфинкель, Е.М. Куприянов, В.П. Праслова. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 235 с.
25. Доскова, Л.С. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / Л.С. Доскова. – М.: Эксмо, 2015. – 322 с.

- 26.Дятлов, В.А. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. – М.: «Издательство ПРИОР», 2014. – 289 с.
- 27.Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм [Текст]: Учебное пособие / И.Б. Дуракова. – М.: Центр, 2014. – 160 с.
- 28.Еремин, Б.Л. Управление персоналом [Текст]: Учебник / Б.Л. Еремин. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 324 с.
- 29.Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст]: Учебник / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2015. – 720 с.
- 30.Зайцева, Т.В. Управление персоналом [Текст]: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 350 с.
- 31.Иванова, Т.Ю. Теория организации [Текст]: Учебное пособие / Т.Ю. Иванова. – СПб.: Питер, 2015. – 269 с.
- 32.Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]: Учебное пособие / Л.В. Карташова. – М.: Инфра-М, 2014. – 235 с.
- 33.Кафидов, В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]: Учебное пособие / В.В. Кафидов. – СПб.: Питер, 2016. – 208 с.
- 34.Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 447 с.
- 35.Корнюшин, В.Ю. Организация деятельности кадрового агентства. [Текст]: Учебное пособие / В.Ю. Корнюшин. – М.: МИЭМП, 2014. – 269 с.
- 36.Корнюшин, В.Ю. Управление трудовыми ресурсами [Текст]: Учебное пособие / В.Ю. Корнюшин. – М.: МИЭМП, 2015. – 322 с.
- 37.Кузнецова, Н.В. Мотивационный менеджмент [Текст] / Н.В. Кузнецова. – Владивосток: Изд-во Дальневосточного ун-та, 2016. – 337 с.
- 38.Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]: Учебное пособие / Е.В. Маслов. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2014. – 312 с.
- 39.Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: «Дело», 2015. – 702 с.

- 40.Мироненко, О.Н. Методы высвобождения персонала [Текст]: Учебное пособие / О.Н. Мироненко. – М.: ТЕИС, 2014. – 102 с.
- 41.Мордовин, С.К. Управление персоналом [Текст]: Современная российская практика / С.К. Мордовин. – СПб.: Питер, 2015. – 258 с.
- 42.Новиков, П.М. Опережающее профессиональное образование [Текст]: Научно-практическое пособие / П.М. Новиков. – М.: РГТиЗ, 2014. – 266с.
- 43.Пашуто, В. П. Мероприятия по высвобождению персонала [Текст]: Учебник / В.П. Пашуто. – М.: КноРус, 2014. – 320 с.
- 44.Рой, О.М. Современный менеджмент. Основные функции и методы [Текст]: Учебное пособие / О.М. Рой. – Омск: ОМК, 2015. – 347 с.
- 45.Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика [Текст]: Учебник / З.П. Румянцева. – М.:ИНФРА-М, 2014. – 304 с.
- 46.Сидоренко, В.Н. Высвобождение персонала как элемент кадровой политики [Текст]: Учебное пособие / В.Н. Сидоренко. – М.: МГУ, 2015. – 361 с.
- 47.Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2015. – 416 с.
- 48.Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 638 с.
- 49.Федосеев, В.Н. Управление персоналом организации [Текст]: Учебное пособие / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. – М.: Экзамен, 2014. – 368 с.
- 50.Филина, Ф.Н. Все сложные кадровые вопросы [Текст]: Учебное пособие / Ф.Н. Филина. – М.: ГроссМедиа Ферлаг, 2015. – 556 с.
- 51.Чаплина, А.Н. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / А.Н. Чаплина, И.В. Щедрина. – Красноярск: ФИАР, 2014. – 198 с.
- 52.Шапиро, С.А. Основы управления персоналом [Текст]: Учебник / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2014. – 400с.

- 53.Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст]: Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: «Интел-Синтез», 2015. – 368 с.
- 54.Швандар, В.А. Экономика предприятия [Текст]: Учебник / В.А. Швандар. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 718 с.
- 55.Экономика труда [Текст]: Учебник / Под ред. проф. П.Э. Шлендера и проф. Ю.П. Кокина. – М.: Юристъ, 2014. – 592 с.
- 56.Иванова, В.С. Функции управления: высвобождение персонала [Текст] / В.С. Иванова // Стратегии устойчивого развития мировой и национальной экономики. 2015. № 1. – С. 44-46.
- 57.Маслова, Н.В. Современные технологии управления человеческими ресурсами: аутплейсмент [Текст] / Н.В. Маслова // Гуманитарные научные исследования. 2015. № 8. – С 169-171.
- 58.Осадчий, И.С. Политика высвобождения персонала на производственном предприятии [Текст] / И.С. Осадчий // Сборники конференций НИЦ Социосфера. 2014. № 7. – С. 107-110.
- 59.Потапова, С.А. Процесс управления высвобождением персонала организации [Текст] / С.А. Потапова // Общество: политика, экономика, право. 2014. № 4. – С. 137-142.
- 60.Скавитин, А.В. Управление сокращением персонала [Текст] / А.В. Скавитин // Менеджмент в России и за рубежом. 2014. – 157 с.
- 61.Чуланова, О.Л. Методы высвобождения персонала в организации: виды, подходы, перспективы применения в условиях кризиса [Текст] / О.Л. Чуланова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2016. № 2-3. – С. 138-146.
- 62.Беженарь, О.А. Проблемы высвобождения персонала на предприятии [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://kurs.ido.tpu.ru/courses/manag\\_staff/tema16/tema16.htm](http://kurs.ido.tpu.ru/courses/manag_staff/tema16/tema16.htm). (Дата обращения 12.08.2017).



63. Коняева, А. Аутплейсмент как инструмент управления процессом высвобождения персонала [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.hrm.ru/autplejjsment-kak-instrument-upravlenija-processom-vysvobo zhdenija-personala](http://www.hrm.ru/autplejjsment-kak-instrument-upravlenija-processom-vysvobo-zhdenija-personala) (Дата обращения 29.06.2017).
64. Уралвагонзавод. Железнодорожная техника [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.uvz.ru>. (Дата обращения 12.08.2017).

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Регламент по управлению процессом высвобождения

1) Настоящий Регламент разработан во исполнение приказов по корпорации и вводится в целях оптимальной расстановки работников в структуре производственного коллектива корпорации, обеспечения планирования и осуществления планирования персональных перемещений (переводов) для выполнения поставленных производственных задач, занятости работников в случае отклонения объемов производства от запланированных, простоя по причинам экономического, технологического или организационного характера, а также в целях развития корпорации и его кадрового потенциала.

2) В соответствии с настоящим Регламентом основными видами перемещения (переводов) работника являются:

- внутриорганизационные перемещения в рамках основной профессии – процессы, изменяющие место работника в системе разделения труда, процессы смены места приложения труда в рамках цеха и корпорации;

- межпрофессиональные перемещения персонала – перемещения от одной профессии к другой (смежной) или овладение дополнительными профессиями.

3) Основанием для перемещения (переводов) работников является расчет численности структурных подразделений по видам работ (профессиям), производственным отделом.

4) Начальник цеха ежедневно на утреннем рапорте в случае отклонения объемов производства от запланированных, рассматривает следующие вопросы:

- обеспечение занятости персонала подчиненного структурного подразделения;
- прогнозирования процесса производства;
- планирования и осуществления внутриорганизационных и межпрофессиональных перемещений в последующие дни.

5) Для проведения работ по оптимальному размещению работников в структуре производственного коллектива цеха начальник БОТиЗ до 25 числа текущего месяца предоставляет начальнику цеха расчет плановой численности персонала по видам работ на планируемый месяц и оптимального соотношения численности вспомогательных рабочих и РСС.

6) Начальник цеха, руководствуясь расчетами численности и информацией, полученной от службы управления производством об изменении объемов производства, принимает решение о внутриорганизационных и межпрофессиональных перемещениях на ближайший рабочий день (неделю, месяц).

7) Не требует согласия работников его перемещение (без изменения трудовой функции) на другое рабочее место, если это не влечет за собой изменение определенных сторонами условий трудового договора или противопоказано ему по состоянию здоровья.

8) В случае отсутствия в цехе соответствующего вида работ для отдельных профессий рабочих, информация о необходимости перемещения в другое структурное подразделение корпорации поступает к начальнику отдела кадров, который организует работу по переводу данного работника в другое структурное подразделение корпорации.

9) В соответствии с частью 3 ст. 72.2 ТК РФ перевод работника без его согласия на срок до одного месяца на не обусловленную трудовым договором работу, допускается в случае простоя, либо замещения временно отсутствующего работника.

10) В случае отсутствия потребности в данном виде работ в других структурных подразделениях корпорации оформляется простойный лист с оплатой из расчета 2/3 тарифной ставки (оклада) присвоенного работнику разряда;

11) Соответствующие документы на перемещение (перевод) работников, менеджер по персоналу обязан подготовить в течение одного рабочего дня.

12) Перемещения осуществляются отделом кадров на основании соответствующих приказов в течение двух дней со дня поступления информации от структурных подразделений корпорации.

13) Подведение итогов выполнения Регламента осуществляется на хозрасчетной комиссии корпорации на основании справки отклонений запланированного объема производства от фактически выполненного и расчета численности работников на выполненный объем производства.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Приказ об оптимизации численности персонала

Для обеспечения безусловной конкурентоспособности выпускаемой продукции за счет снижения затрат на ее производство, необходимо приведение норм управляемости к оптимальному значению и приведение численности персонала в соответствие с нормативной базой.

Проведение мероприятий по совершенствованию структуры управления, ликвидации дублирования функций, приведения численности персонала к нормам управляемости, обслуживания и объемам выполняемых работ, а также выявление имеющихся резервов для оптимизации рабочих процессов и повышения производительности труда позволяет реализовывать стратегические задачи, направленные на сохранение высокопрофессионального кадрового потенциала и повышение благосостояния работников необходимо:

1) Директору по персоналу обеспечить комиссионный подход к рассмотрению вопроса оптимизации численности персонала. Создать комиссию по рассмотрению предложений руководителей структурных подразделений.

2) Всем руководителям структурных подразделений провести анализ организационных структур управления своих подведомственных подразделений, а также подготовить списки планируемых к высвобождению работников, обеспечив снижение численности руководителей, специалистов и служащих.

3) Заместителю генерального директора в письменной форме сообщить профсоюзному комитету общества и Государственному учреждению занятости населения Свердловской области «Нижнетагильский центр занятости» о проведении мероприятий по оптимизации численности персонала, которые могут привести к массовому высвобождению работников общества не позднее, чем за три месяца до начала проведения соответствующих мероприятий.

4) Директору по персоналу запретить в период проведения мероприятий по сокращению численности персонала прием в общество новых работников.

5) Директору по персоналу обеспечить проведение процедуры расторжения трудовых договоров с работниками акционерного общества, чьи должности подлежат сокращению и предоставление им установленной гарантии в строгом соответствии с действующим трудовым законодательством. При согласии работника расторгнуть трудовой договор до истечения двухмесячного срока, выплачивать дополнительную компенсацию в размере среднего заработка работника, исчисленного пропорционально времени, оставшемуся до истечения срока предупреждения об увольнении.

6) Увольнение допускать, если невозможно перевести работника с его письменного согласия на другую имеющуюся у работодателя работу, которую работник может выполнять.

### ПРИЛОЖЕНИЕ 3

#### Форма уведомления работника о предстоящем высвобождении

АО «НПК «Уралвагонзавод»  
цех 380

Работнику

\_\_\_\_\_,  
(Ф.И.О.)

занимающему должность

\_\_\_\_\_  
в структурном подразделении

#### УВЕДОМЛЕНИЕ

г. Нижний Тагил

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Уважаемый \_\_\_\_\_!  
(Ф.И.О.)

Уведомляем Вас о том, что в связи с сокращением штата работников \_\_\_\_\_ издан приказ от «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г. №\_\_\_ «О внесении изменений в штатное расписание».

В соответствии с названным приказом занимаемая Вами должность будет сокращена, и трудовой договор с Вами будет расторгнут «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 года.

Процедура увольнения и предоставленные Вам законом права при этом будут полностью соблюдены.

Вам будут оплачены все причитающиеся в этом случае компенсации и выплаты.

Начальник цеха

Подпись работника об ознакомлении \_\_\_\_\_

Дата ознакомления \_\_\_\_\_

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Образец (форма) сведений об увольняемых работниках, предоставляемых в Службу занятости

Сведения  
об увольняемых работниках

АО «НПК «Уралвагонзавод»

(полное наименование предприятия, учреждения, организации,  
для лиц, нанимающих отдельных граждан по договорам, - фамилия, имя, отчество)

ИНН

Адрес

Телефон

Форма собственности: государственная или негосударственная (нужное подчеркнуть)

Основание увольнения

(ликвидация/сокращение численности работников/сокращение штата работников)

Причина высвобождения

(сокращение объемов производства, увеличение производительности труда, внедрение новых технологий)

Списочная численность работающих на дату подачи списка \_\_\_\_\_ человек

№ п/п	Ф.И.О.	Год рождения	Образование	Занимаемая должность, специальность, квалификация	Средняя зарботная плата	Домашний адрес	Дата предстоящего увольнения	Примечание (указать будет ли трудоустроен на предприятии и особые категории: пенсионер, инвалид и т.д.)
1								
2								
3								

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Подпись руководителя

М.П.

Ф.И.О. и телефон исполнителя